

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

I

- Cum să-i faceți pe angajați să muncească cât mai mult și cu rezultate cât mai bune?
- Ce anume îi stimulează pe angajați să muncească mai bine?
- Care sunt motivele pentru care salariații competenți nu obțin rezultatele scontate?
- Care sunt cele mai bune metode manageriale pentru motivarea angajaților?

Acestea sunt întrebările pentru care specialistul de resurse umane trebuie să găsească răspunsuri, împreună cu managerul general.

Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activităților tuturor angajaților tăi în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale.

Obiectivul principal al managementului resurselor umane este acela de a furniza pricepere și experiență în acest domeniu, astfel încât să fie obținute performanțe optime și sigure, folosind cele mai adecvate metode. Există două categorii de obiective: strategice (pe termen lung, care au în vedere organizarea și planificarea resurselor umane) și operaționale (de natură tactică și administrativă, care au în vedere conducerea zilnică a grupurilor de muncă).

Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, în capacitatea lor de a – și cunoaște și învinge propriile limite.

Succesul unei organizații, gradul de competitivitate al acesteia pornesc de la premisa că *oamenii sunt bunul cel mai de preț al organizației.*

În teoriile tradiționale ale întreprinderii, salariații erau priviți prin prisma modului în care executau în mod disciplinat anumite operații prestabilite sau îndeplineau anumite activități. Astfel s-au cristalizat concepte ca „forța de muncă”, definind totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale utilizate de salariați în procesul muncii. Aceste concepte (forța de muncă, mâna de lucru) se utilizau la singular definind ansamblul, masa angajaților, fără a face trimitere la salariați ca indivizi cu personalitate, nevoi, comportament, educație, experiență și valori specifice.

În accepțiunea modernă, din perspectiva managementului resurselor umane, oamenii nu sunt angajați doar pentru a ocupa anumite posturi vacante ci, fiecare în parte, pentru rolul lor important pe care îl pot avea în cadrul organizației.

O politică în domeniul resurselor umane corect formulată trebuie să țină cont de importanța personalului din cadrul organizației, de răspunderea care îi revine conducerii și de obiectivele generale ce trebuie îndeplinite.

O politică eficientă în domeniul resurselor umane trebuie să cuprindă:

✓ integrarea managementului resurselor umane în managementul general al organizației;



- ✓ obținerea adeziunii întregului personal;
- ✓ acțiuni eficiente la toate nivelurile;
- ✓ crearea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat;
- ✓ recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante;
- ✓ stimularea dorinței fiecărui angajat de îmbunătățire permanentă a propriei activități;
- ✓ antrenarea în procesul decizional al angajaților care demonstrează competență profesională.

Departamentul de resurse umane poate desfășura activități în următoarele domenii:

- personal (recrutare, selecție, încadrare și promovare, gestionarea cărților de muncă, evidența salariaților etc.);
- învățământ (pregătirea personalului, specializarea și perfecționarea acestuia);
- salarizare (stabilirea drepturilor salariale, motivare, promovare);
- normarea muncii (elaborarea și revizuirea normelor de muncă locale, evaluarea performanțelor);
- analiza muncii (la nivel individual și pe ansamblul organizației).

Productivitatea în toate organizațiile este influențată de modul în care interacționează și se combină resursele umane pentru a folosi toate celelalte resurse ale sistemului de management. Factori cum ar fi pregătirea, vârsta, experiența la locul de muncă și nivelul de educație joacă un rol important în stabilirea compatibilității persoanei cu o anumită organizație.

Planificarea resurselor umane este parte a planificării de afaceri și reprezintă procesul de analiză și identificare a necesarului de personal pe profesii, calificări, vârstă, sex.

Planificarea resurselor umane începe cu identificarea și recunoașterea filozofiei și misiunii unei organizații și continuă cu examinarea mediului înconjurător extern, evaluarea punctelor tari și a celor slabe, prognozarea capacității de organizare, stabilirea obiectivelor și a strategiilor și implementarea, respectiv revizuirea planurilor.

În cadrul planificării resurselor umane, sunt necesare o serie de activități, cum ar fi:

- ✓ identificarea profesiilor și meseriilor care nu au acoperire cu personal;
- ✓ analiza piramidei vârstei personalului;
- ✓ analiza fluctuației personalului pe compartimente;
- ✓ compararea cerințelor cu disponibilul.

Pentru asigurarea resurselor umane care să acopere atât posturile manageriale, cât și pe cele de execuție, managerii trebuie să parcurgă următoarele etape:

1. Recrutare
2. Selecție
3. Pregătire
4. Evaluarea performanțelor

Recrutarea este atragerea și trierea inițială a ofertei de resurse umane disponibile pentru ocuparea unui anumit post. Scopul ei este acela de a limita un câmp larg de salariați potențiali la un grup relativ mic de persoane din rândul cărora se vor face, de fapt, angajările.

Activitățile de recrutare trebuie să înceapă cu o cunoaștere aprofundată a posturilor care urmează să fie ocupate astfel încât gama largă de salariați potențiali să poată fi restrânsă în mod inteligent. Tehnica folosită în mod obișnuit pentru a dobândi această cunoaștere este cunoscută sub numele de **analiza postului**. În esență, analiza postului urmărește să stabilească fișa postului (activitățile impuse de un post) și specificațiile postului (caracteristicile persoanelor care trebuie să fie angajate pentru respectivul post).



Reproiectarea postului este necesară în cazul în care competența titularului unui post se modifică. Ea se poate realiza prin:

- lărgirea conținutului activităților postului (prin acordarea unor sarcini mai complexe și creșterea responsabilităților);
- îmbogățirea conținutului activităților postului (prin care se urmărește completarea responsabilităților de execuție cu activități de concepție și control).

În afară de o cunoaștere aprofundată a postului pe care vrea să facă angajarea o firmă/unitate, recrutanții trebuie să fie capabili să găsească sursele de resurse umane. Întrucât oferta de persoane din care se va face recrutarea se modifică în mod continuu, vor fi perioade în care găsirea resurselor umane adecvate se va dovedi mai dificilă decât în alte perioade. Specialiștii în resurse umane trebuie să monitorizeze continuu piața muncii pentru a ști unde să recruteze resursele umane adecvate și ce tipuri de strategii și tactici să folosească pentru a atrage candidații. Recrutarea pe Internet nu numai că se dovedește valoroasă, dar ea va constitui caracteristica viitorului.

Recrutarea este activitatea de identificare a persoanelor care au acele caracteristici solicitate de posturile vacante și de atragere a acestora în cadrul organizației.

Un muncitor bețiv și șomer se prezintă la oficiul forțelor de muncă.

Functionarul îi spune:

- Vă putem oferi un loc de muncă unde se lucrează mult, dar se și câștigă bine.

Muncitorul:

- Nu, nu e bine. Eu, dacă am bani, îi beau și asta nu e bine.

- Atunci, iată, vă putem oferi un loc de muncă unde se lucrează destul de puțin și unde, desigur, nici nu se câștigă mulți bani.

- Nici așa nu e bine. Eu, dacă am timp, fac cumva rost de bani și pe urmă îi beau și ... Știți ce? Nu aveți cumva un loc de muncă unde se lucrează mult, dar se iau bani puțini?

- Ne pare foarte rău, dar nu vă putem oferi un asemenea loc de muncă, deoarece nu aveți pregătirea necesară: trebuie să aveți studii superioare și cel puțin un master sau un doctorat!

Rezultatele recrutării sunt influențate de metoda folosită. Dintre metodele practicate pentru recrutarea personalului menționăm:

- publicitatea;
- rețeaua de cunoștințe;
- folosirea consilierilor de recrutare;
- căutarea persoanelor;
- fișierul cu potențiali angajați;
- activitățile de marketing.

În cadrul Jandarmeriei, se folosesc metodele de publicitate impuse de ordinele M.I.R.A., după cum urmează:

- contactarea persoanelor care au cereri în evidență;
- comunicarea ofertei către structura zonală a forțelor de muncă;
- participarea la târguri de joburi;
- popularizarea în rândul personalului propriu a ofertei;
- publicarea anunțului în presă;
- publicarea anunțului pe Internet;

- afișarea anunțului la intrarea în sediul unității într-un loc cât mai vizibil.

Sursele de resurse umane disponibile pentru ocuparea unui post sunt surse din interiorul organizației și surse din afara organizației.

Sursele din interiorul organizației sunt constituite din grupul de salariați dintr-o organizație. O serie de persoane care deja lucrează pentru organizație pot fi bine calificate pentru a ocupa un post liber. Promovarea din interior are avantajul îmbunătățirii



moralului salariaților, al încurajării salariaților să lucreze mai intens în speranța unei promovări și a păstrării salariaților în organizație datorită posibilității unei promovări viitoare.

Inventarul resurselor umane constă în informații despre caracteristicile membrilor organizației. Accentul se pune pe performanțele din trecut și pe potențialul viitor, iar obiectivul este acela de a informa managementul despre posibilitățile ocupării unui post din interior. Acest inventar trebuie să indice care sunt persoanele din organizație care vor fi adecvate pentru a ocupa un post dacă devine disponibil.

Diagrama înlocuirii efectivelor de management este un formular folosit pentru inventarierea resurselor umane. Ea este orientată asupra oamenilor și oferă o privire de ansamblu asupra persoanelor pe care managementul le consideră semnificative pentru planificarea resurselor umane.

În cadrul Jandarmeriei, recrutarea din sursă internă cuprinde:

- promovarea ofițerilor în funcții superioare vacante;
- trecerea în corpul ofițerilor a subofițerilor și maiștrilor militari care au absolvit studii superioare și îndeplinesc celelalte condiții prevăzute de lege.

Surse din afara organizației. Dacă un post nu poate fi ocupat de cineva din organizație, managementul are disponibile numeroase surse de resurse umane din afara organizației. Aceste surse cuprind:

Angajații firmelor concurente sunt o sursă de resurse umane deoarece există o serie de avantaje datorate atragerii resurselor umane din rândul concurenților. Acest tip de piraterie a devenit o practică obișnuită. Printre avantajele enumerăm:

- persoana cunoaște activitatea;
- concurentul a plătit pentru pregătirea persoanei;
- organizația concurentă va fi oarecum slăbită prin pierderea acelei persoane;
- odată angajată, persoana va reprezenta o sursă valoroasă de informații despre modul în care se poate concura cel mai bine cu organizația de la care a plecat.

Agențiile de recrutare îi ajută pe oameni să găsească locuri de muncă și le ajută pe organizații să descopere candidați pentru posturile lor libere. Aceste agenții pot fi publice sau private. Agențiile publice de recrutare nu percep taxe, în timp ce cele private percep o taxă, fie de la persoana angajată, fie de la organizația care a făcut angajarea, după finalizarea angajării.

Instituțiile de învățământ – mulți recrutați merg direct în instituțiile de învățământ pentru a-i intervieva pe absolvenți. Eforturile de recrutare trebuie să se focalizeze pe instituțiile de învățământ care oferă cea mai mare probabilitate de a găsi resursele umane adecvate posturilor libere.

Probabil, cea mai des folosită sursă externă de resurse umane este reprezentată de cititorii anumitor publicații. Pentru a contacta această resursă, recrutații plasează un anunț într-o publicație corespunzătoare. Anunțul descrie în detaliu postul disponibil și comunică faptul că organizația acceptă candidaturile din partea persoanelor calificate. Sunt interzise anunțurile care conțin discriminări de orice fel: „exclus țigani” „angajăm secretară/femeie de serviciu”.

Legislația a avut un mare impact asupra practicilor moderne de recrutare. Managerii trebuie să fie conștienți de legile care reglementează eforturile de angajare.

Ordonanța nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare definește discriminarea drept „*orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice*”. Astfel, dispozițiile acestei ordonanțe se aplică tuturor persoanelor fizice sau juridice, publice sau private, precum și instituțiilor publice cu

atribuții în ceea ce privește „condițiile de încadrare în muncă, criteriile și condițiile de recrutare, selectare și promovare, accesul la toate formele și nivelurile de orientare, formare și perfecționare profesională”.

Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați „reglementează măsurile pentru promovarea egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați, în vederea eliminării tuturor formelor de discriminare bazate pe criteriul de sex, în toate sferile vieții publice din România”. Astfel, dispozițiile acestei legi se aplică „în domeniul muncii”.

Prin egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați în relațiile de muncă se înțelege accesul nediscriminatoriu la:

- a) alegerea ori exercitarea liberă a unei profesii sau activități;
- b) angajare în toate posturile sau locurile de muncă vacante și la toate nivelurile ierarhiei profesionale;
- c) venituri egale pentru muncă de valoare egală;
- d) informare și consiliere profesională, programe de inițiere, calificare, perfecționare, specializare și recalificare profesională;
- e) promovare la orice nivel ierarhic și profesional;
- f) condiții de muncă ce respectă normele de sănătate și securitate în muncă, conform prevederilor legislației în vigoare;
- g) beneficii, altele decât cele de natură salarială, precum și la sistemele publice și private de securitate socială;
- h) organizații patronale, sindicale și organisme profesionale, precum și la beneficiile acordate de acestea;
- i) prestații și servicii sociale, acordate în conformitate cu legislația în vigoare.

Angajatorii sunt obligați să asigure egalitatea de șanse și de tratament între angajați, femei și bărbați, în cadrul relațiilor de muncă de orice fel, inclusiv prin introducerea de dispoziții pentru interzicerea discriminărilor bazate pe criteriul de sex în regulamentele de organizare și funcționare și în regulamentele interne ale unităților.

Este interzisă discriminarea prin utilizarea de către angajator a unor practici care dezavantajează persoanele de un anumit sex, în legătură cu relațiile de muncă, referitoare la:

- a) anunțarea, organizarea concursurilor sau examenelor și selecția candidaților pentru ocuparea posturilor vacante din sectorul public sau privat;
- b) încheierea, suspendarea, modificarea și/sau încetarea raportului juridic de muncă ori de serviciu;
- c) stabilirea sau modificarea atribuțiilor din fișa postului;
- d) stabilirea remunerației;
- e) beneficii, altele decât cele de natură salarială, precum și la securitate socială;
- f) informare și consiliere profesională, programe de inițiere, calificare, perfecționare, specializare și recalificare profesională;
- g) evaluarea performanțelor profesionale individuale;
- h) promovarea profesională;
- i) aplicarea măsurilor disciplinare;
- j) dreptul de aderare la sindicat și accesul la facilitățile acordate de acesta;
- k) orice alte condiții de prestare a muncii, potrivit legislației în vigoare.

Orice tratament mai puțin favorabil aplicat unei femei legat de sarcină sau de concediul de maternitate constituie discriminare. Este interzis să i se solicite unei candidate, în vederea angajării, să prezinte un test de graviditate și/sau să semneze un angajament că nu va rămâne însărcinată sau că nu va naște pe durata de valabilitate a contractului individual de muncă.

În cadrul Jandarmeriei, recrutarea din sursă externă cuprinde:

- publicarea în presă a anunțurilor privind posturile vacante aprobate pentru a fi încadrate cu cel puțin 15 zile înainte de data concursului;
- încadrarea se face numai pe bază de concurs;

- candidații trebuie să îndeplinească condițiile prevăzute de lege pentru a fi încadrați.

Cea de a doua etapă în asigurarea resurselor umane pentru organizație este **selecția**. Aceasta constă în alegerea unei persoane care va fi angajată din rândul celor care au fost recrutați. În mod evident, selecția depinde de prima etapă, recrutarea.

Selecția este reprezentată de o serie de etape prin care trebuie să treacă persoanele care candidează la un post pentru a fi angajate. Fiecare etapă reduce grupul de salariați potențiali până ce, în cele din urmă, va fi angajată o singură persoană.

Etapele procesului de selecție sunt:

- Interviu preliminar;
- Teste de inteligență;
- Teste de aptitudine;
- Teste de personalitate;
- Referințe privind performanțele ;
- Interviu diagnostic;
- Examen medical;

Motive de eliminare a candidaților sunt:

- lipsa unei pregătiri și a unor performanțe adecvate;
- slăbiciuni evidente care rezultă din aspectul și comportamentul persoanei;
- incapacitatea de a îndeplini standardele minime;
- incapacitatea de a dispune de aptitudinile minime necesare;
- aspecte negative de personalitate;
- informații nefavorabile sau negative despre performanțele din trecut;
- lipsa unei capacități înăscute a ambiției sau a altor trăsături necesare;
- inapt din punct de vedere fizic pentru post;

Testele de aptitudine măsoară potențialul unei persoane de a îndeplini o sarcină.

Testele de realizări măsoară nivelul calificărilor sau al cunoștințelor de care dispune o persoană într-un anumit domeniu. Aceste calificări sau cunoștințe au fost obținute prin diverse activități de pregătire sau prin intermediul experienței în respectivul domeniu.

Testele de interes vocațional încearcă să măsoare interesul unei persoane față de executarea diverselor tipuri de activități. Ele sunt folosite pe baza supoziției că o serie de oameni își îndeplinesc bine sarcinile întrucât percep activitățile impuse de post drept stimulatoare. Scopul de bază al acestui test este acela de a selecta pentru un post liber persoana care găsește cele mai multe aspecte ale aceluși post drept interesante.

Testele de personalitate încearcă să descrie trăsăturile de personalitate ale unei persoane în domenii cum ar fi maturitatea emoțională, subiectivitatea, onestitatea și obiectivitatea. Aceste teste pot fi folosite în mod avantajos în cazul în care trăsăturile de personalitate necesare pentru îndeplinirea sarcinilor unui post sunt bine definite și dacă persoanele care dispun de aceste trăsături pot fi identificate și selectate.

După recrutare și selecție, următoarea etapă, în asigurarea resurselor umane adecvate pentru organizație, este **pregătirea**.

POPA ANIȘOARA - ofițer specialist, Șef resurse umane și disciplină
ALEXE ILEANA - ofițer specialist, consilier juridic

Bibliografie:

- ✗ Samuel C. Certo, Managementul Modern - Diversitatea, calitatea, etica și mediul global
- ✗ Legea nr. 53/2003 Codul muncii, cu modificările și completările ulterioare
- ✗ Ordonanța nr. 137 din 31 august 2000 *** Republicată privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare Publicată în Monitorul Oficial nr. 99 din 8 februarie 2007
- ✗ Legea nr. 202 din 19 aprilie 2002 *** Republicată privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați Publicată în Monitorul Oficial Nr. 150 din 1 martie 2007

- ✘ <http://www.myjob.ro/articole/ghid-cariera/221/1842/managementul-carierii-intre-educatie-psihoterapie.html>
- ✘ <http://www.hrd.ro/articole.html>
- ✘ http://www.rubinian.com/resurse_umane.php
- ✘ http://hosted.regionalnet.org/asper/managementul_resurselor_umane.html
- ✘ <http://www.elfconsulting.ro/showdef.php?nrdef=38>
- ✘ <http://www.headhuntersmmv.ro/>
- ✘ http://www.sfin.ro/articol_10480/recrutarea_profesionista.html
- ✘ http://www.totalconsult.ro/new_page_4.htm
- ✘ http://facultate.regielive.ro/cursuri/management/managementul_carierii-2140.html